



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**REAÇÃO À POSIÇÃO DOMINANTE DE UM FORNECEDOR:
ESTUDO DE CASO NA ÁREA DOS LACTICÍNIOS**

BEATRIZ FERNANDES COSTA MAIA

OUTUBRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

BEATRIZ FERNANDES COSTA MAIA

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

OUTUBRO 2020

ÍNDICE	<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
	<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>1</i>	<i>Introdução</i>	<i>1</i>
1.1	Enquadramento	2
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Questões centrais de investigação.....	3
1.3	Organização e Estrutura.....	3
<i>2</i>	<i>Revisão de Literatura</i>	<i>4</i>
2.1	Estratégia	4
2.1.1	A Verticalização como estratégia	6
2.2	Modelos de Negócio	7
2.3	Estruturas de Mercado	9
2.4	Posição Dominante	10
2.4.1	Posição Dominante Individual.....	11
2.4.2	Posição Dominante Coletiva.....	12
2.5	Tomada de decisão.....	12
2.5.1	Elementos e o Processo da tomada de Decisão	13
<i>3</i>	<i>Metodologia</i>	<i>15</i>
3.1	Abordagem metodológica.....	16
3.2	Métodos de recolha de dados	17
3.3	Análise dos dados e critérios de qualidade	18
<i>4</i>	<i>Estudo De Caso</i>	<i>18</i>
4.1	Contexto Organizacional	18
4.1.1	A Jerónimo Martins	18
4.1.2	A Jerónimo Martins Agro-Alimentar.....	19
4.1.3	Análise do fluxo da unidade fabril de lacticínios.....	20

4.1.4	Análise de Mercado	22
4.1.5	Consumo de produtos lácteos em Portugal	24
4.2	Enquadramento do Problema.....	26
4.3	Identificação de alternativas estratégicas.....	29
4.4	Tomada de Decisão.....	30
4.5	Expectativas de Evolução do Problema.....	32
5	<i>Conclusões</i>	34
5.1	Respostas às questões de investigação.....	34
5.2	Limitações do estudo e sugestões de investigação	36
	<i>Referências Bibliográficas</i>	37

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Crespo, pela sua orientação e o seu aconselhamento.

À minha família e namorado pelo apoio e paciência durante a elaboração da tese. E devo ainda um agradecimento especial aos meus colegas de curso com quem realizei todos os trabalhos de grupo e onde houve muita cooperação. Obrigada Gonçalo, João Pedro e José Tiago!

RESUMO

Até aos dias de hoje, existia um desequilíbrio no mercado do retalho alimentar, mais concretamente na área dos lacticínios. Comumente designado como posição dominante, este é um conceito de extensão variável, que se refere ao poder que uma empresa tem de impor, independentemente dos seus concorrentes, dos seus fornecedores e dos seus clientes, a sua estratégia comercial. Para se precaver desta situação e poder dar continuidade ao seu *storytelling*, ou seja, desde o processo de produção da entrada de matéria-prima até à venda final ao consumidor, a Jerónimo Martins decidiu fazer o investimento na fábrica de leite em Portalegre, designada Terra Alegre. O grupo adquiriu a fábrica de processamento de leite que a Cooperativa Agrícola de Produtores de Leite de Portalegre tinha, mais conhecida pela marca de lacticínios Serra Leite, onde é possível decifrar também o apoio da empresa à produção nacional.

Atualmente, tem-se verificado uma redução na produção de lacticínios, que é justamente conduzido pela falta de consumo dos mesmos. Um dia pode haver uma dificuldade de abastecimento de matéria-prima e assim, esta fábrica permitirá garantir que tem produção e produtores associados que garantem matéria-prima para ser transformada na Terra Alegre em produtos que são necessários para as lojas Pingo Doce.

A presente dissertação tem como principal intenção o estudo qualitativo deste tipo de relacionamentos e como é que os retalhistas podem lidar e atuar sobre esse desequilíbrio no mercado, aplicado a uma empresa, o Pingo Doce (PD). Para tal, será realizada uma revisão da literatura sobre a temática em causa, tendo depois como base empírica, um estudo de caso no qual os dados serão recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a órgãos da gestão de topo. No final do estudo, o objetivo é compreender em que medida a criação de uma nova fábrica na categoria de lacticínios no grupo Jerónimo Martins, permitiu obter conhecimento, criar valor e gerar inovação dentro do setor.

Palavras-Chave: Modelo de Negócios; Pingo Doce; Inovação; Estratégia; Posição dominante; Processo de tomada de decisão.

ABSTRACT

Until today, there was an imbalance in the food retail market, more specifically in the dairy sector. Commonly known as a dominant position, this is a concept of variable extension, which refers to the power that a company has to impose, regardless of its competitors, its suppliers and its customers, its commercial strategy. In order to prevent this situation and continue its storytelling, that is, from the production process of the input of raw material to the final sale to the consumer, Jerónimo Martins decided to invest in the milk factory in Portalegre, called Terra Alegre. The group acquired the milk processing factory that the Agricultural Cooperative of Milk Producers of Portalegre had, better known for the dairy brand Serra Leite, where it is also possible to decipher the company's support for national production.

Currently, there has been a reduction in the production of dairy products, which is precisely driven by the lack of consumption of them. One day there may be a difficulty in supplying raw materials and thus, this factory will ensure that it has production and associated producers that guarantee raw materials to be transformed in Terra Alegre into products that are necessary for Pingo Doce stores.

This dissertation has as main intention the qualitative study of this type of relationships and how retailers can deal with and act on this imbalance in the market, applied to a company, Pingo Doce (PD). To this end, a review of the literature on the subject in question will be carried out, based on an empirical basis, a case study in which data will be collected through semi-structured interviews with top management bodies. At the end of the study, the objective is to understand the extent to which the creation of a new factory in the dairy category in the Jerónimo Martins group, allowed to obtain knowledge, create value and generate innovation within the sector.

Key words: Business Model; Pingo Doce; Innovation; Strategy; Dominant position; Decision-making process.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Top 250 das empresas de Retalho	2
Figura 2: Processo de tomada de decisão.....	15
Figura 3: Estrutura da Revisão de Literatura	16
Figura 4: Fluxograma do processo industrial.....	22
Figura 5: Marcas mais consumidas de leite e iogurtes.....	24
Figura 6: Produção de lacticínios em volume e valor de vendas, na UE28 (2010-2015).....	25
Figura 7: Grau de autoaprovisionamento de leite e derivados.....	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: As cinco óticas da Estratégia	5
Tabela II: Estruturas de Mercado.....	10
Tabela III: Elementos da tomada de Decisão	14
Tabela V : Caracterização das entrevistas	17
Tabela IV: Evolução do consumo de produtos lácteos.....	24

LISTA DE ACRÓNIMOS

PD – PINGO DOCE

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro documento será o início do estudo do comportamento do retalhista, especificamente na escolha da estratégia a tomar, perante uma situação de posição dominante de um fornecedor. O Pingo Doce, como parte do Grupo Jerónimo Martins, é um dos maiores retalhistas em Portugal. Em 1980, os primeiros supermercados foram abertos e, desde então, tornou-se um dos maiores distribuidores alimentares em Portugal.

O gosto e interesse pessoal pela temática das tomadas de decisão e o seu contributo para a criação de valor e a execução de atividade profissional neste setor constituem as principais motivações para a escolha deste tema. Este Trabalho Final de Mestrado pretende complementar a literatura existente sobre estudos deste âmbito na indústria do retalho alimentar em Portugal, encontrando soluções para ajudar os retalhistas a entender como podem lidar e atuar sobre desequilíbrios no mercado. Pretende igualmente compreender qual o processo de tomada de decisão e consequentemente retirar as principais conclusões. A criação de valor, aprendizagem e geração de conhecimento não se encontram somente dependentes dos recursos que determinada empresa detém. Numa perspetiva de estratégia, as empresas estabelecem relacionamentos com intenção de ter acesso a recursos que não detêm ou não compreendem como podem tirar partido da exploração dos mesmos como forma de criar valor (Viana e Hortinha, 1997).

Afinal, mesmo a estratégia - como a conhecemos hoje - é um mito, pois não garante eficiência, a menos que um “modelo de negócios” também seja projetado e implementado (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Por sua vez, Niamie (2014) define estratégia como o termo mais popular em gestão. Segundo Baden-Fuller & Morgan (2010), o conceito de estratégia é mais amplamente usado hoje em dia do que quase qualquer outro conceito em gestão. Quando perguntam às pessoas 'o que é estratégia'? a maioria fornece uma resposta que inclui as palavras modelo de negócios. A onnipresença do termo e a infinidade dos seus usos sugerem que os modelos de negócios são profundamente importantes para o mundo do trabalho e, ainda assim, os académicos de gestão raramente colocam o conceito em primeiro plano, preferindo as suas tensões estabelecidas em conceitos como vantagem competitiva, capacidades essenciais, rotinas e recursos.

Baden-Fuller & Morgan (2010) mobilizaram os pensamentos em três secções. O primeiro compara modelos de escala e modelos para explicar como a noção de modelos de negócios nos permite classificar os negócios em uma taxonomia ou tipologia. A segunda secção compara modelos de negócios com os organismos modelo da biologia e os modelos matemáticos da economia para mostrar como os modelos de negócios formam instrumentos de investigação científica. A terceira secção

Reação à Posição Dominante de um Fornecedor – Estudo de Caso Na Área Dos Lacticínios

sugere que modelos de negócios específicos funcionam como receitas: como modelos práticos de tecnologia que estão prontos para copiar, mas também abertos à variação e inovação. Vai ser nesta terceira secção que nos iremos focar, mas é no conjunto das três secções que revelam como os modelos e a modelagem em geral, e o uso de modelos de negócios em particular, já desempenham um papel central no progresso do pensamento dos gestores.

1.1 Enquadramento

Quando olhamos para o Pingo Doce como um dos maiores distribuidores de alimentos, é fácil perceber que estudar o seu comportamento permitirá compreender melhor o mercado e as suas necessidades nos dias de hoje. Conforme a Figura 1, conseguimos visualizar a importância que o grupo Jerónimo Martins tem a nível mundial no sector da grande distribuição: das 250 maiores empresas a nível mundial, o grupo Jerónimo Martins ocupa a 55ª posição (Global Powers of Retailing, 2019).

Figura 1: Top 250 das empresas de Retalho

Global Powers of Retailing Top 250, FY2017

FY2017 Retail revenue rank	Name of company	Country of origin	FY2017 Retail revenue (US\$M)	FY2017 Parent company/ group revenue ¹ (US\$M)	FY2017 Parent company/ group net income ¹ (US\$M)	Dominant operational format	# Countries of operation	FY2012- 2017 Retail revenue CAGR ²
43	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	23,197**	23,197**	1,877	Apparel/Footwear Specialty	69	10.6%
44	Coop Group	Switzerland	22,517***	29,207**	485	Supermarket	7	-0.6%
45	Wm Morrison Supermarkets PLC	UK	22,426	22,426	404	Supermarket	1	-1.0%
46	Dollar Tree, Inc.	US	22,246	22,246	1,714	Discount Store	2	24.6%
47	X5 Retail Group N.V.	Russia	22,191	22,191	538	Discount Store	1	21.4%
48	Système U, Centrale Nationale	France	21,607***	27,480**	n/a	Supermarket	2	0.6%
49	Groupe Adeo SA	France	20,886***	24,572**	n/a	Home Improvement	13	7.3%
50	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	20,039**	20,039**	n/a	Drug Store/Pharmacy	24	1.0%
51	PJSC "Magnit"	Russia	19,381	19,592**	609	Convenience/Forecourt Store	1	20.3%
52	Kohl's Corporation	US	19,095	19,095	859	Department Store	1	-0.2%
53	Empire Company Limited	Canada	18,946**	18,946**	141	Supermarket	1	6.8%
54	Meijer, Inc.	US	18,900 ⁶	18,900 ⁶	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	5.3%
55	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	18,346	18,346	465	Discount Store	3	8.8%

Fonte: (Global Powers of Retailing, 2019)

No entanto, este caso de estudo ajudará a entender as tendências, as mudanças de mercado e o futuro. Além disso, definiremos quais são os fatores que estimulam a vontade de mudar, fazer algo inovador e diferenciador acrescentando assim mais valor ao mercado em questão.

1.2 Objetivos

Neste caso de estudo, o objetivo principal é o de definir os principais impulsionadores da mudança e que levaram à criação de uma nova fábrica na categoria de leite em Pingo Doce. Para isso, alguns aspetos devem ser levados em consideração:

- Entender o retalho alimentar;
- Avaliar as tendências na categoria de leite;
- Analisar o comportamento do fornecedor no mercado;
- Identificar as variáveis que influenciam esse comportamento;
- Estudar cada variável;
- Estudar Modelos de Tomada de Decisão;
- Relacionar esses modelos com essas variáveis para chegar a uma conclusão.

1.2.1 Questões centrais de investigação

Para dar resposta aos objetivos gerais, surgiram as seguintes questões de pesquisa:

Qual o modelo de negócio existente no Pingo Doce na área dos lacticínios, até à criação da Terra Alegre?

Qual o modelo de negócio atual? Será o mais adequado?

Foram validadas outras opções para além da Fábrica do Leite?

1.3 Organização e Estrutura

Conforme supramencionado, esta dissertação enfatiza o comportamento do retalhista, desde o processo de tomada de decisão e todas as variáveis que afetam esse mesmo processo até aos principais impulsionadores que levaram a essa decisão - a criação de uma nova fábrica. Para atingir esse objetivo, serão recolhidos e analisados os dados relacionados com o mercado dos produtos lácteos, nomeadamente, do leite.

A estrutura do documento será dividida em cinco partes. Numa primeira parte iremos apresentar o tema proposto fazer um enquadramento, explicando os seus objetivos e apresentar as questões de investigação. No capítulo 2 é realizado um enquadramento histórico da estratégia bem como uma das opções da mesma. Neste capítulo são analisados ainda os conceitos de modelos de negócio passando para as estruturas de mercado e depois a definição de posição dominante e quais os seus dois tipos. Finalizamos este capítulo com a análise de tomada de decisão.

No capítulo 3 é exposta a metodologia qualitativa que é utilizada na elaboração da dissertação. Metodologia esta que é considerada intensiva, na medida em que, é orientada para uma análise bastante detalhada de uma pequena amostra. De acordo com os instrumentos de recolha de dados do método qualitativo, pretendo formular perguntas e realizar entrevistas a diversas pessoas diretamente

relacionadas com a criação da unidade fabril e da gestão de categoria de laticínios na Jerónimo Martins, confrontando as respostas com os meus dados de forma a auxiliar-me a tirar conclusões sobre o assunto em questão.

No capítulo 4 é apresentado o contexto de organizacional da empresa em que toda esta dissertação se baseia. Fazemos ainda uma breve análise do mercado e da criação da unidade fabril dos laticínios, resultado da estratégia adotada pela empresa.

Por fim, no último capítulo serão apresentadas as conclusões, dando resposta às questões de investigação e apresentadas as limitações do estudo dando sugestões para investigações futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Após refletir sobre o tema proposto, num primeiro momento, é importante expor as definições de alguns autores que têm desenvolvido uma investigação no mesmo tema. Qual a estratégia que uma empresa deve tomar face a um comportamento de posição dominante de um fornecedor. Numa primeira fase, a revisão da literatura centra-se na análise da estratégia e modelos de negócio. De seguida, apresenta-se a definição de posição dominante e avalia-se as suas tipologias. Por último, são traçados os conceitos-base nomeadamente o conceito de tomada de decisão e inovação, uma vez que se trata da primeira unidade fabril de um retalhista.

Na elaboração desta dissertação, o foco irá incidir na estratégia do desenvolvimento de uma nova unidade fabril de laticínios e como este processo beneficia quando se insere numa rede de relacionamentos existente.

2.1 Estratégia

Em boa medida a estratégia das empresas acaba por estar ligada à capacidade de aproveitar oportunidades. Oportunidades, que evidentemente, têm que estar adequadas às competências que a empresa dispõe à partida.

Segundo Andrews e David, (1980, pág. 46) a estratégia pode definir-se como um “(...) padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.” Ou seja, a estratégia traduz-se num conjunto de “(...) objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.” (Andrews e David, 1980, pág. 28).

Reação à Posição Dominante de um Fornecedor – Estudo de Caso Na Área Dos Lacticínios

Certo e Peter (1993) referem que a estratégia de uma empresa é um processo executado de forma contínua e numa lógica interactiva, de forma a que a empresa consiga estar constantemente integrada com o seu ambiente. De acordo com Mintzberg (1987), estratégia pode ser definida de acordo com cinco óticas, sendo elas plano, estratégia, padrão, posição e perspectiva.

Tabela I: As cinco óticas da Estratégia

Plano (<i>Plan</i>)	Algum tipo de curso de ação intencionalmente planeado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.
Pretexto (<i>Ploy</i>)	Uma estratégia também pode ser um pretexto, ou uma "manobra" específica destinada a enganar um oponente ou concorrente.
Padrão (<i>Pattern</i>)	Estratégia é um padrão específico, um padrão em um fluxo de ações.
Posição (<i>Position</i>)	A estratégia é uma posição específica, um meio de localizar uma organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de "ambiente".
Perspetiva (<i>Perspective</i>)	A estratégia é uma perspectiva, cujo conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira arraigada de perceber o mundo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987)

Segundo Neilson et al. (2008) uma estratégia brilhante, produto de grande sucesso ou tecnologia inovadora pode colocar uma empresa no mapa competitivo, mas apenas uma execução sólida a pode manter nessa posição, pelo que os gestores devem ser capazes de cumprir a sua intenção. Os autores identificam quatro blocos de construção fundamentais que a gestão de topo pode usar para influenciar essas ações - esclarecendo direitos de decisão, projetando fluxos de informações, alinhando motivadores e fazendo alterações na estrutura.

Hoje, não é possível pensar em estratégia sem pensar em tecnologias e inovação. Em última análise, é a inovação que pode permitir diferenciar os produtos de uma organização relativamente às ofertas da concorrência e é a inovação que vai permitir estar, durante algum tempo, um passo à frente dos concorrentes. A inovação é vista como a capacidade de "mudar as regras do jogo".

A relação entre tecnologia e estratégia (inovação) é uma relação muito complexa e ao mesmo tempo muito versátil, no sentido em que se tem diferentes variantes e/ou inter-relações. Hoje em dia, a tecnologia e a inovação são cada vez mais importantes para a estratégia, porque a mudança tecnológica é cada vez mais rápida, e por outro lado, cada vez mais os produtos são multi-tecnológicos. Esta mudança dificulta a capacidade de as empresas dominarem todas as tecnologias que necessitam

para apresentar as suas propostas de valor (quer de produtos, quer de serviços), aumentando a dificuldade e complexidade dos negócios e tornando a necessidade de gestão de tecnologia mais crítica (Laurindo, 2001).

Importa ainda sublinhar, que a relação entre tecnologia e estratégia, segundo Itami & Numagami (1992) pode ser de três tipos:

1. A estratégia capitalizada a partir da tecnologia: não se consegue, no início, antecipar as potencialidades de determinados conhecimentos, só à medida que se vão desenvolvendo e aplicando é que se identificam outras alternativas;
2. A estratégia cultiva a tecnologia, ou seja, é com o objectivo de executar determinados objectivos estratégicos, que se vão procurando novas inovações e desenvolvimentos tecnológicos.
3. Finalmente, há situações em que a tecnologia orienta a cognição da estratégia: são os desenvolvimentos tecnológicos que vão permitir às empresas identificar novas oportunidades estratégicas que surgem. O desenvolvimento dos negócios da *cloud* é um exemplo desta relação/lógica. O desenvolvimento tecnológico na área das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), gera imensos negócios e é a base dos serviços de softwares, porque cada vez mais o fornecimento de softwares é usado numa lógica de serviços e não numa lógica de venda de *package*.

Portanto, as relações são multifacetadas, umas vezes é a tecnologia que vai influenciar desenvolvimentos estratégicos, outras vezes é a estratégia que se vai capitalizar a partir de conhecimentos tecnológicos existentes (Itami & Numagami, 1992).

2.1.1 A Verticalização como estratégia

As novas estratégias de produção são resultado da competitividade existente nos mercados. Perante uma situação de preocupação de manter o controlo sobre todo o processo de criação de um produto e/ou serviço, os gestores têm a hipótese de escolher uma estratégia através da verticalização.

Segundo Passin (2001) a competição no mundo real, é despoletada através da luta por um novo produto, uma nova tecnologia, uma inovação. Estas lutas levam as empresas a conseguirem atingir vantagens decisivas em relação ao preço ou à qualidade do produto e/ou serviço, através da remodelação das empresas nas suas funções de produção em vez de ser uma remodelação nas margens de lucro ou de produção da empresa (Passin, 2001).

A integração vertical descreve a integração para trás ou para frente em atividades adjacentes na rede de valor. Integração horizontal é o desenvolvimento de atividades complementares às atividades presentes. A escolha da estratégia, por meio de integração vertical ou horizontal, não garante melhor desempenho para a organização ou melhor valor para o consumidor ou cliente (Johnson, Scholes e Whittington, 2008).

De acordo com Dowell e Cavalcanti (1998) quando os processos de produção, que poderiam ser produzidos separadamente, por mais do que uma empresa, são produzidos apenas por uma, estamos perante o termo de integração vertical, uma vez que o processo de produção desde a entrada de matéria-prima até a venda final ao consumidor está a ser feita por uma única empresa, quando poderia estar a ser produzidos por mais do que uma. A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, onde o produto de um processo é o *input* para o outro subsequente. Ao estágio que produz o *input* para o subsequente, denomina-se processo *upstream*; e àquele que emprega o *input* do processo imediatamente anterior denomina-se processo *downstream*” (Mac Dowell e Cavalcanti, 1998).

Um sector em que se têm implementado estratégias de verticalização é o sector da distribuição alimentar. Grandes distribuidores alimentares mundiais (exemplos: Walmart, Kroger, Lidl, Intermarché, Morrisons ou Migros) estão a implementar ou já implementaram a verticalização do negócio em determinadas áreas de actuação. As razões que estão na base destas decisões são distintas, mas ainda assim têm como principal objectivo um aumento das margens nos produtos de marca própria (marca do distribuidor). Deste modo, estas empresas conseguiram obter “poder pelo controlo do preço, permitindo-lhes atrair consumidores, ganhando quota de mercado.” (Moreira, 2018, pág. 36).

2.2 Modelos de Negócio

O conceito de modelo de negócio apresenta muitas definições, que por sua vez se manifestam de muitas formas e de diferentes maneiras (Baden-Fuller & Morgan, 2010). A criação de um modelo de negócio é muito semelhante ao ato de escrever uma história. Mas como em muitas histórias, muitas vezes as novas histórias são variações das antigas, retrabalhadas em temas universais subjacentes à experiência do ser humano (Magretta, 2002). Os modelos de negócios surgiram como um meio importante para as empresas “comercializarem novas ideias e tecnologias” (Chesbrough, 2010, p. 354).

Globalmente, o retalho está a testemunhar mudanças de elevada magnitude. O crescimento da internet gerou transtornos no cenário do retalho, que são de alcance revolucionário e de natureza sem precedentes. Hoje, a maioria dos grandes retalhistas transformou-se em empresas multicanais, onde o mesmo cliente visita o retalhista por diferentes canais para diferentes fins (por exemplo, obtém

Reação à Posição Dominante de um Fornecedor – Estudo de Caso Na Área Dos Lacticínios
informações *online*, faz compras *offline* e entra em contato com o suporte ao cliente por telefone). A

maioria também expandiu o seu foco de vender produtos para atrair e capacitar os clientes, com o objetivo final de criar uma experiência gratificante para o cliente (Sorescu *et al.*, 2011). Através das novas tecnologias e das novas formas de comunicação, os clientes têm cada vez mais acesso a mais informação, criando um novo panorama onde lhes é dado mais poder de decisão, mais escolhas e por consequência, mais alternativas ao produto (Teece, 2010).

Hambrick e Fredrickson (2005, p. 49) definem estratégia como “um conceito central, integrado e orientado externamente de como a empresa alcançará os seus objetivos”. Ao mesmo tempo, o modelo de negócios foi descrito como a "essência da estratégia de uma empresa" (Gambardella e McGahan, 2010, p.263) e "um reflexo da estratégia realizada pela empresa" (Casadesus-Masanell e Ricart 2010, p.1). Embora o modelo e a estratégia de negócios compartilhem algumas raízes comuns, eles são diferentes em aspectos importantes. Primeiro, a estratégia articula um determinado objetivo, enquanto o modelo de negócios detalha os mecanismos que levam a organização a atingir esse objetivo. Por outras palavras, a estratégia especifica como é que a empresa pretende diferenciar-se ou competir com os seus rivais de forma a obter vantagem competitiva (Magretta 2002). Está focado na posição (única) da empresa no mercado (Porter, 1996). O modelo de negócios concentra-se na lógica organizacional de como criar e apropriar valor de uma maneira que alcance vantagem competitiva distinta. Detalha as estruturas, atividades e processos (incluindo os recursos necessários) que conectam as áreas funcionais internas da empresa (marketing, vendas e finanças) e externas (fornecedores, parceiros) em um sistema interdependente que fornece estratégia da empresa (Teece 2010).

Um modelo de negócios pode mudar com mais frequência do que a estratégia de uma empresa, embora essas mudanças possam gerar perguntas sobre a necessidade de atualização da estratégia. Atualmente, os retalhistas não devem ser caracterizados com precisão como "intermediários comerciais" que compram a fornecedores e vendem aos clientes. Em vez disso, são melhor descritos como orquestradores ou condutores de plataformas bilaterais que servem como ecossistemas nos quais o valor é criado e entregue aos clientes e, posteriormente, apropriado pelo retalhista e os seus parceiros de negócios (Sorescu *et al.*, 2011).

Zott e Amit (2010) reconheceram a importância de entender modelos de negócios como sistemas integrados e caracterizaram-nos usando temas de design prototípico que detalham os fatores de valor dominantes desses sistemas. Os autores sugerem uma estrutura "NICE" – novidade (*novelty*), aprisionamento (*Lock-in*), complementaridades (*complementarities*) e eficiência (*efficiency*) - e argumentam que esses temas representam como as interdependências entre os elementos de um modelo de negócios são orquestradas. A novidade envolve a introdução de novos elementos relacionados a atividades, atores e/ou vínculos. Lock-in refere-se a modelos de negócios que enfatizam a retenção de

atividades e atores. As complementaridades envolvem o agrupamento de atividades e/ou a vinculação de atores específicos, de modo que o sistema seja maior que a soma de suas partes. A eficiência cria interdependências para operações enxutas, custos mínimos e/ou baixos custos de coordenação. No entanto, esses temas são conceituados principalmente da perspectiva dos modelos de negócios de manufatura.

No contexto do retalho, Coughlan et al. (2001) observam que os retalhistas podem adotar abordagens diferentes em relação ao seu sistema de atividades, dependendo do objetivo de entrada (ou seja, rotatividade de margem e stock) e do objetivo de saída (ou seja, os níveis de serviço entregues ao cliente). O primeiro enfatiza a eficiência como o tema central de um modelo de negócio, enquanto o último se concentra mais na eficácia de um modelo de negócios de retalho, que pode estar relacionado aos temas de design da novidade (novas formas de fornecer, experiências superiores mais eficazes) e/ou complementaridades (agrupamento) atividades para fornecer uma saída mais eficaz.

2.3 Estruturas de Mercado

Segundo Passin (2001) existem dois tipos de estruturas de mercado que apesar de apresentarem uma relação entre si, referem-se a estruturas diferentes, estamos a falar de monopólios e oligopólios que representam um impedimento à performance máxima da economia. Este entrave acontece, porque se modulam os preços das mercadorias pelas quantidades produzidas.

A resistência aos monopólios e oligopólios, faz-se em diversas frentes, mas a principal linha de ataque à convergência mercadológica alega que “o crescimento de estruturas oligopolísticas, ao minar o livre jogo competitivo, seria responsável por um nível de produção inferior ao que vigoraria em um ambiente de mais concorrência.” (Passin, 2001, pág. 43). Outro argumento que suporta a resistência a estas estruturas de mercado é o fato de a taxa média de crescimento do PIB ser inferior devido às imperfeições do mercado (Passin, 2001).

Segundo Vasconcellos (2014) para determinar a estrutura de um mercado têm de ser analisadas três características: i) número de empresas que compõem esse mercado; ii) tipo do produto (se as firmas fabricam produtos idênticos ou diferenciados); e iii) se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas nesse mercado.

Tabela II apresenta as principais estruturas de mercado, tendo em conta o número de empresas, a especificidade do produto do negócio, o controlo das empresas sobre os preços e as condições de admissão na indústria.

Tabela II: Estruturas de Mercado

Características	Concorrência Perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência monopolística
Nº de empresas	Muito grande	Só há uma empresa	Pequeno	Grande
Produto	Homogêneo	Não há substitutos próximos	Homogêneo ou diferenciado	Diferenciado
Controlo das empresas sobre os preços	Não há possibilidade de manobras pelas empresas	As empresas têm grande poder para manter preços relativamente elevados, principalmente quando não há intervenções do governo.	Dificultado pela interdependência entre as empresas, que tendem a formar cartéis controlando preços e quotas de produção.	Pouca margem de manobra, devido à existência de substitutos próximos
Condições de admissão	Não há barreiras	Há barreira ao acesso de novas empresas	Há barreira ao acesso de novas empresas	Não há barreiras

Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2014)

2.4 Posição Dominante

É importante iniciar este capítulo explicando que os conceitos de “abuso posição dominante” e “posição dominante” são distintos, contudo relacionam-se, uma vez que o primeiro conceito pressupõe a presença de uma posição dominante.

A posição dominante é, em termos globais, a detenção de poder substancial de mercado por uma, ou mais empresas, individual ou coletivamente, em um ou mais mercados relevantes (Comissão Europeia, 2009; Autoridade da Concorrência).

Um partido dominante tem a possibilidade de usar ou abusar de seu poder dentro do relacionamento (Frazier e Summers, 1986; Bannister, 1969). Esse jogo de poder é típico para relacionamentos contraditórios nos quais o fornecedor e a empresa compradora estão constantemente tentando maximizar sua própria parcela de valor (Cox et al., 2004). O exercício do poder pode ser

eficaz a curto prazo, mas será destrutivo para o relacionamento a longo prazo, pois a parte vulnerável buscará maneiras de resistir (Kumar, 1996). Nas relações contraditórias entre comprador e fornecedor, ambas as partes geralmente tentam maximizar sua própria parcela de valor (Cox et al., 2004).

2.4.1 Posição Dominante Individual

Nos termos do artigo 11.º da lei 19/2012, de 8 de maio que regula o novo regime jurídico da concorrência, entende-se que é proibida a exploração abusiva por uma ou mais empresas, de uma posição dominante no mercado nacional ou numa parte substancial deste. Podendo ser considerado abusivo, nomeadamente:

a) Impor, de forma direta ou indireta, preços de compra ou de venda ou outras condições de transação não equitativas;

b) Limitar a produção, a distribuição ou o desenvolvimento técnico em prejuízo dos consumidores;

c) Aplicar, relativamente a parceiros comerciais, condições desiguais no caso de prestações equivalentes, colocando-os, por esse facto, em desvantagem na concorrência;

d) Subordinar a celebração de contratos à aceitação, por parte dos outros contraentes, de prestações suplementares que, pela sua natureza ou de acordo com os usos comerciais, não tenham ligação com o objeto desses contratos;

e) Recusar o acesso a uma rede ou a outras infraestruturas essenciais por si controladas, contra remuneração adequada, a qualquer outra empresa, desde que, sem esse acesso, esta não consiga, por razões de facto ou legais, operar como concorrente da empresa em posição dominante no mercado a montante ou a jusante, a menos que esta última demonstre que, por motivos operacionais ou outros, tal acesso é impossível em condições de razoabilidade (Diário da República, 2012).

O abuso de posição dominante é uma prática onde uma empresa se vale da sua supremacia num mercado, adotando condutas suscetíveis de manipular a organização do mesmo. Trate-se de “uma prática restritiva da concorrência que decorre da utilização ilícita por parte de uma empresa (ou de um conjunto de empresas, no caso de se tratar de posição dominante coletiva) do poder de que dispõe(m) num determinado mercado.” (Autoridade da Concorrência, 2019).

Para a avaliação da posição dominante, de acordo com o entendimento jurisprudencial consensualizado, a Comissão Europeia, terá em consideração a estrutura concorrencial do mercado e, nomeadamente, três factores importantes: primeiro, a necessidade de atentar na posição da empresa e das suas concorrentes no mercado; em segundo lugar, na possibilidade de surgirem novos concorrentes

potenciais ou de os atuais expandirem a sua atividade; por último, o poder negocial dos compradores (Comissão Europeia, 2009).

A Comissão Europeia conclui também que “uma empresa que seja capaz de aumentar os preços acima do nível da concorrência, de forma rentável, por um período de tempo significativo, não está sujeita a uma pressão concorrencial efectiva e suficiente e, como tal, pode ser considerada como estando em posição dominante” (Comissão Europeia, 2009).

2.4.2 Posição Dominante Coletiva

Existe posição dominante colectiva no mercado quando os diversos membros do oligopólio dominante, considerando as características do mercado, ciente dos interesses comuns a todos os membros, “considere possível, economicamente racional e, portanto, preferível adotar, de forma duradoura, a mesma linha de conduta no mercado, com o objetivo de vender acima dos preços concorrenciais, sem ter de proceder à celebração de um acordo ou recorrer a uma prática concertada” (Comissão Europeia, 2018, pág.11).

Existem dois mecanismos relacionados que determinam a estrutura de mercado de equilíbrio num oligopólio de produto diferenciado: a entrada de cada empresa e a decisão sobre o tipo de produto e como essas escolhas afetam as outras empresas no mercado. As empresas fazem a sua escolha de produto comparando *payoffs* para operar sob cada alternativa de tipo de produto. Enquanto isso, o número de empresas concorrentes e os seus tipos de produtos afetarão a resistência da concorrência de preços e, finalmente, os retornos para as empresas sob cada possível opção de produto. Como o comportamento de toda a empresa afeta a escolha de produtos de todos os seus concorrentes, as decisões de entrada e do tipo de produto de todos os participantes do mercado devem ser estimadas simultaneamente (Mazzeo, 2002).

2.5 Tomada de decisão

Segundo Chiavenato (2004) a decisão é “um processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.” (Chiavenato, 2004, pág 348). Ao longo do dia todas as pessoas, bem como as empresas, são sujeitas a diversas tomadas de decisão. Este é um processo que deve ser tomado de forma consciente, com rapidez e qualidade. Este processo pode também ser tomado em equipa, de forma a ajudar a resolver eventuais dificuldades (Angeloni, 2003).

Angeloni (2003) alerta que o processo de tomada de decisão é afetado de forma considerável pela visão de cada um, na medida em que “diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-

lo de acordo com seus modelos mentais, que as levam a percebê-lo de forma diferente” (Angeloni, 2003, pág. 19). Deste modo, o decisor é o elemento chave, devendo procurar estratégias para suavizar essa interferência. Wright (2011) defende que “as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações no longo prazo” (Wright, 2011, pág. 34), o que exige responsabilidade e compromisso por parte de quem toma as decisões.

Segundo Passin (2001), não se deve medir a performance de um mercado apenas por uma análise de um determinado ponto no tempo. Uma vez que estamos a lidar com um processo orgânico, analisar o que acontece numa particularidade deste mercado, pode ajudar a tornar claro alguns pormenores que dizem respeito aos seus mecanismos de funcionamento, que é claro que será inconclusivo sobre o seu propósito a longo prazo. Assim, concluímos que é necessário avaliar todo o processo para se tomar uma decisão.

Ainda o mesmo autor afirma que “(...) criticar o comportamento de um setor oligopolizado a partir do ângulo míope concernente à observação momentânea, apregoando que tal estrutura de mercado conduz somente a preços altos e a produção reduzida envolve o risco de se cometer graves erros de avaliação.” (Passin, 2001, pág. 43).

2.5.1 Elementos e o Processo da tomada de Decisão

Segundo Chiavenato (2004) existem 6 elementos fundamentais para orientar a tomada de decisão, sendo eles apresentados na tabela em baixo:

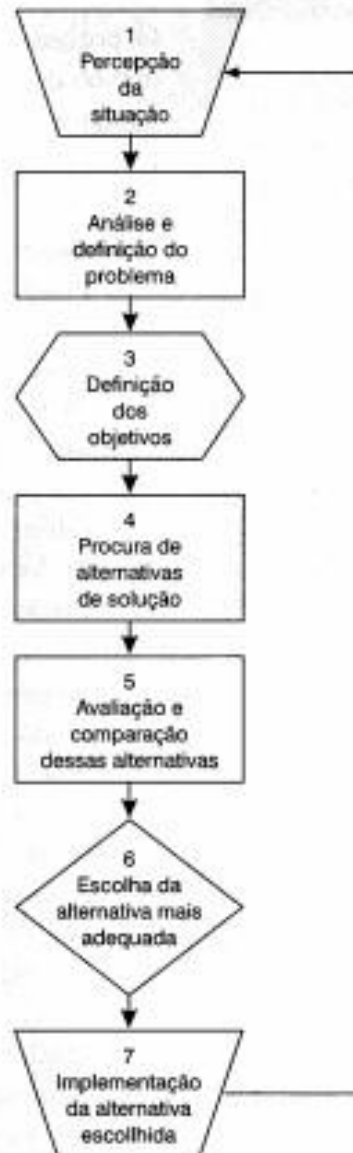
Tabela III: Elementos da tomada de Decisão

Elementos	Descrição
Tomador de decisão	É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
Objetivos	São os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
Preferências	São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha
Estratégia	É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor.
Situação	São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
Resultado	A consequência ou resultante de uma dada estratégia.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Segundo o mesmo autor, o processo de tomada de decisão é complexo e é subordinado das características pessoais de quem toma as decisões, da situação em que está envolvido e por último, da maneira como encara a situação em si. Este processo de tomada de decisão, é composto por sete etapas, sendo elas apresentadas na Figura 2. Cada uma das etapas tem o poder de influenciar as restantes e, subsequentemente, todo o processo. É importante salientar que não é estritamente necessário seguir as etapas à risca. Num caso de pressão, para uma solução imediata, há etapas como por exemplo a 3, a 5 e a 7 que podem ser passadas suprimidas. Num caso em que não haja pressão, também pode acontecer o caso de se ampliar ou estender no tempo outras etapas (Chiavenato, 2004).

Figura 2: Processo de tomada de decisão



Fonte: Chiavenato (2004)

3 METODOLOGIA

Dubois & Araújo (2004) entendem que um estudo desta natureza deve ser realizado através da realização de um estudo de caso. Yin (2018) considera que o estudo de caso é particularmente adequado para responder a questões do tipo “porquê” e “como”. Uma vez que a questão de investigação é “Como é que um retalhista escolheu a estratégia a seguir, perante uma situação de posição dominante de um fornecedor?”, será adotado o estudo de caso como recurso de recolha de dados.

Esta seção foi estruturada numa perspectiva *top-down*, partindo de conceitos mais abrangentes como estratégia e modelo de negócio estreitando gradativamente o foco, chegando ao conceito de

posição dominante como fase inicial do processo para chegar aos elementos de tomada decisão. Nesse processo, são destacados os conceitos de verticalização como estratégia, posição dominante e tomada de decisão. O esquema a seguir Figura 3 demonstra a estrutura adotada para a revisão da literatura.

Figura 3: Estrutura da Revisão de Literatura



Fonte: Criação própria

3.1 Abordagem metodológica

O propósito deste estudo é exploratório, uma vez que se pretende clarificar o fenómeno de posição dominante perante um retalhista. Este género de estudo tem como intuito “compreender e obter *insights* sobre um determinado tema” (Saunders et al., 2009, p.139). De acordo com Moraes (1999, p.11) o propósito da abordagem indutiva é “(...) generalizar ou testar hipóteses, mas construir uma compreensão dos fenómenos investigados”. E embora a mesma se inicie na literatura consultada, irá a partir da componente empírica avançar com potenciais proposições, tratando-se desta forma de uma abordagem indutiva.

No que respeita aos dados primários que se pretendem recolher e à sua análise, estes tratar-se-ão de dados qualitativos, resultando em conclusões igualmente qualitativas. Num estudo deste tipo, existe uma carência de entender em diferentes contextos, determinados comportamentos, atitudes e motivações (Barnham, 2015), ou seja, deve ser um estudo com pequenas amostras, mas com dados que podem ser decifrados e compreendidos em maior profundidade (Saunders et al., 2009).

Quanto à estratégia de investigação, adotou-se por um estudo de caso, que pode ser definido como “uma estratégia para fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um determinado fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real usando múltiplas fontes de evidência”

(Robson, 2002. p.178).

3.2 Métodos de recolha de dados

A presente investigação tem como população o retalho alimentar português no seu todo, sendo o objecto de análise, a categoria do leite em Portugal, pretendendo-se analisar a atividade competitiva existente no mercado para esta categoria num determinado momento. Um estudo de caso recolhe informação de diferentes origens, nomeadamente: documentos, entrevistas, observações diretas e participantes (Yin, 2018). Serão utilizados dados secundários provenientes da análise documental e de arquivo, sendo que a recolha de dados primários será realizada através de entrevistas semi-estruturadas a órgãos da gestão de topo, descritas na Tabela IV : Caracterização das entrevistas. A estruturação das entrevistas deste modo permite ao investigador, abordar determinados temas-chave, possibilitando a adaptação das questões e da sua ordenação no decorrer da entrevista, com a obtenção de respostas mais detalhadas aos temas em análise.

Tabela IV : Caracterização das entrevistas

Inquirido	Cargo	Tempo entrevista	Forma de contato
I1-António Serrano	CEO da Jerónimo Martins Agro-Alimentar	10min. Sugestão do estudo “Jerónimo Martins Agroalimentaria: del supermercado a la granja” - Instituto Internacional San Telmo.	Presencial
I2- Cláudia Paraíso	Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria	15min.	Presencial
I3- Filipa Monteiro	Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria	20min.	Presencial

I4- Pedro Freire	Diretor de Lacticínios	45min.	Teams
-------------------------	------------------------	--------	-------

Fonte: Criação própria

O guião de entrevista foi desenvolvido com base na revisão prévia de literatura e é composto por 14 a 19 questões, dependendo do cargo do inquirido, distribuídas em 4 partes. Na primeira parte, as questões incidem sobre o enquadramento do problema. Na segunda parte e na terceira parte as questões são orientadas para a identificação de alternativas estratégicas e a tomada de decisão, respetivamente. E por fim, as expectativas de evolução do projeto. O horizonte temporal utilizado foi longitudinal.

As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e setembro de 2020, consoante a disponibilidade dos inquiridos. Autorizada pelos participantes, procedeu-se à gravação das entrevistas e foram tomadas notas para auxílio do investigador.

3.3 Análise dos dados e critérios de qualidade

A gravação das entrevistas foi posteriormente utilizada na transcrição em texto das mesmas, para serem alvo de análise. O tratamento e a análise dos dados foram realizados numa perspetiva *within-case*, na medida em que foi compreendido e explicado o contexto específico confrontado com a teoria (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

A garantia de fiabilidade dos resultados, foi assegurada através da elaboração de um protocolo e utilizamos vários entrevistados-chave, isto é, entrevistados que estão envolvidos diretamente com o projeto, mas em posições diferentes e por isso, visões diferenciadas.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, é relatado o estudo de caso, onde é apresentado o contexto organizacional, o enquadramento do problema, a identificação de alternativas estratégicas, a tomada de decisão e, por fim, as expectativas de evolução.

4.1 Contexto Organizacional

4.1.1 A Jerónimo Martins

O Grupo Jerónimo Martins foi criado em 1792 por um jovem galego chamado Jerónimo Martins. Nasceu na Galiza, mas mudou-se para Portugal e abriu uma pequena loja no Chiado, em Lisboa. Rapidamente, a loja se tornou na maior loja de moda da capital, abastecendo a casa real e as

embaixadas. Durante o século XIX, a loja prosperou e ganhou reputação.

Em 1920, dois dos parceiros dos grandes armazéns do Porto (Francisco Manuel dos Santos e Elísio Pereira do Vale) chegaram a um acordo com a família Jerónimo Martins e compraram a loja em Lisboa. Em 1949, Jerónimo Martins estabelece parceria com a Unilever para o desenvolvimento de margarinas e detergentes.

Em 1978, o grupo decidiu entrar no negócio da distribuição moderna de alimentos, criando o Pingo Doce e abrindo as primeiras lojas dois anos depois, em 1980. O Pingo Doce fez uma *joint venture* com a Delhaize, o maior retalhista de alimentos belga, uma ação estratégica que permitiu reforçar o crescimento do Grupo e trazer ao Pingo Doce o know-how e a paixão pelo negócio de perecíveis.

Após 200 anos de história, o Pingo Doce mudou a sua estratégia para começar a ter a Dutch Ahold como parceira no desenvolvimento, suporte e crescimento da rede de supermercados. Além de trabalhar na distribuição de alimentos com Pingo Doce e Recheio (Portugal), Biedronka (Polónia), Ara (Colômbia), o grupo também atua no retalho especializado com Hebe (Polónia), Jeronymo e Hussel (Portugal). O investimento mais recente do Grupo é o Jerónimo Martins Agro-Business (JMA), onde o grupo assume a estratégia de verticalização.

4.1.2 A Jerónimo Martins Agro-Alimentar

Conforme mencionado anteriormente a JMA é o resultado de uma estratégia de verticalização do Grupo Jerónimo Martins, com o objetivo a preservar toda a cadeia de abastecimento e por sua vez, garantir o fornecimento dos produtos chave, cumprindo todos os requisitos de segurança alimentar, critérios rígidos de qualidade e assegurando a disponibilidade a um preço competitivo, uma vez que há alterações, a nível mundial, no consumo de produtos alimentares.

O desenvolvimento de novos produtos, a diferenciação, a promoção e estimulação da inovação, são também alguns dos objetivos da JMA, de modo a estar alinhada com os objetivos do Grupo. O principal objetivo é garantir a capacidade de todas as empresas portuguesas de se fornecerem em alguns produtos estratégicos como lacticínios (Terra Alegre), produção e engorda de carne bovina da raça Angus (Best Farmer) e aquacultura (Seaculture). Estas três áreas têm particularidades diferenciadas e possuem raciocínios distintos para a sua existência. No caso da produção e engorda de carne bovina da raça Angus (Best Farmer), o objetivo é garantir aos consumidores a oferta de carne com qualidade produzida em Portugal de forma sustentável, tendo como princípio o bem-estar animal através de boas práticas de produção. Na área de aquacultura, o grupo iniciou dois projetos para produção de peixe. Um projeto em Sines para a produção de robalo, e um projeto na ilha da Madeira para produção de dourada. Estas produções são realizadas em mar, e não em tanques, de modo a que

os peixes se possam desenvolver no seu habitat natural. Esta estratégia foi apresentada para escalar a produção não só destas espécies, mas entrar também em outras espécies importantes para o grupo e fazer a sua produção em geografias nas quais se possa fazer esta produção nas melhores condições e de uma maneira mais eficiente e sustentável. Por fim, a Terra Alegre, é onde o grupo tem como preocupação o bem-estar animal, a maneira como é alimentado, como descansa de forma a promover a naturalidade e qualidade do produto final. Este projeto serve um pouco de laboratório de teste de soluções para ir ao encontro de tendências no setor do leite. Na Terra Alegre, há uma variedade de produtos, como é o caso dos leites, das natas e das manteigas, podendo ainda fazer a construção de outros produtos que tenham por base o leite enquanto matéria-prima.

“Foi estabelecido que o objetivo de produção anual a atingir seria de 90 milhões de litros de leite (100% das necessidades de abastecimento de leite de marca própria para o Pingo Doce e Recheio). Para isso, já havia sido fechado um contrato de fornecimento de longo prazo com a cooperativa de produtores de leite Serra Leite.

Este acordo previa ainda a compra pela JMA da fábrica de lácteos existente da cooperativa, que seria substituída em 2017 pela nova fábrica de lácteos, cuja construção iria começar em breve, com capacidade para produzir cerca de 90 milhões de litros, o que significava quase o triplo da produção da cooperativa central.” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, pág. 6)

4.1.3 Análise do fluxo da unidade fabril de lacticínios

O Grupo Jerónimo Martins pretende estabelecer uma unidade industrial para processar e embalar todos os tipos de leite e outros produtos lácteos, como natas e manteiga. Na primeira fase do projeto, estima-se que o departamento processe 90 milhões de litros de leite, 3 milhões de litros de natas e 1.000 toneladas de manteiga a cada ano.

Os produtos finais que estarão produzidos na primeira etapa serão:

- Leites UHT (ultrapasteurizados) (normal, achocolatados e outros leites de formulação) e ESL (Extended Shelf Life);
- Natas UHT e pasteurizadas;
- Manteiga com sal e magra.

Futuramente poderão ser produzidos outros tipos de leites ultrapasteurizados e pasteurizados com ou sem formulação, bem como todo o tipo de natas ultrapasteurizadas e pasteurizadas com diversos teores de matéria gorda e manteigas pasteurizadas com diversos teores de matéria gorda.

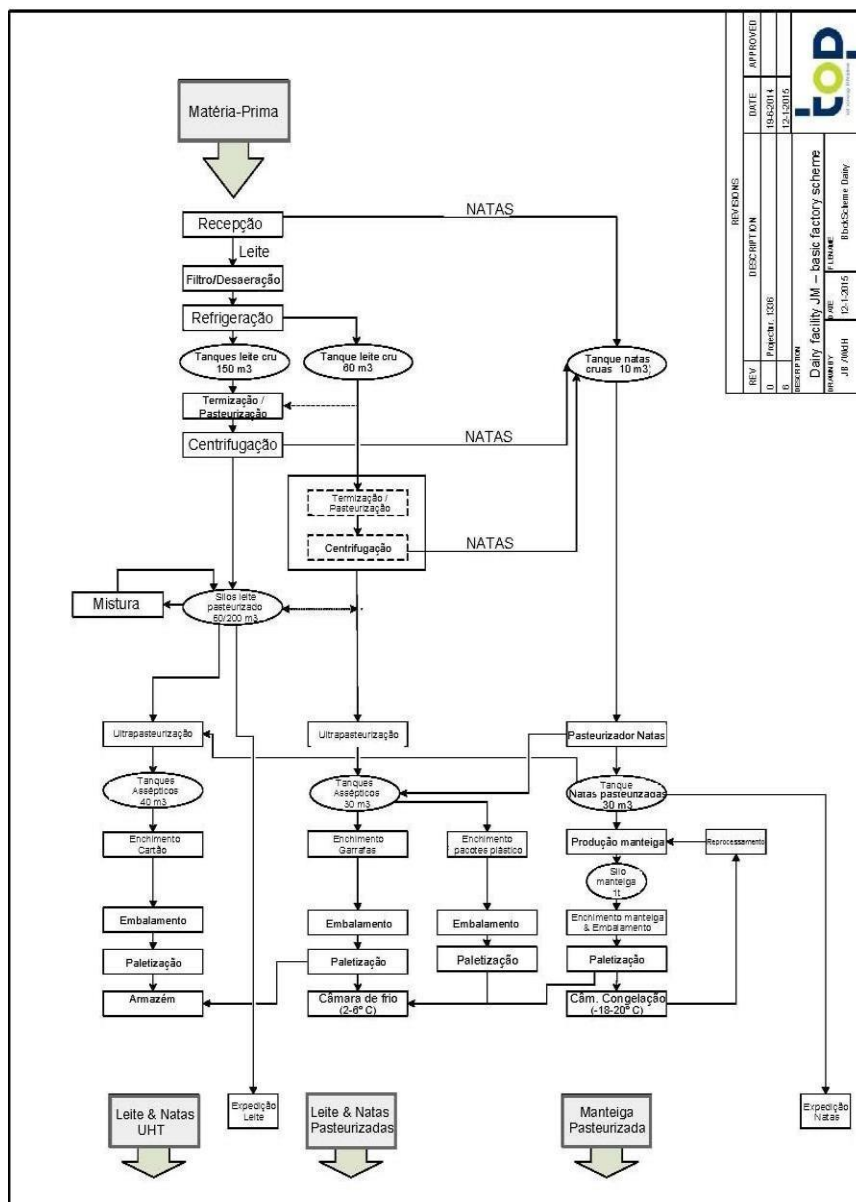
O período de vida útil de uma unidade industrial deste género será entre os 20 anos e os 30 anos. Passando à explicação do funcionamento da unidade industrial, esta estará dividida em três partes.

Numa primeira fase, temos a receção de matéria-prima, que será efetuada numa área coberta, onde os camiões procedem à descarga do leite cru. Passada esta primeira fase, a matéria-prima entra na fase de termização e centrifugação, ou seja, o desnate do leite. Assim, o leite e as natas são pasteurizados, e em função do produto a embalar, o leite poderá sofrer um tratamento UHT. O produto final embalado, o leite, poderá ser precedido pela mistura de ingredientes para produtos de formulação. Já as natas, estas poderão ser tratadas para embalamento ou serem transferidas para a área de processamento de manteiga.

Em suma, o leite, as natas e a manteiga serão encaminhados nas suas linhas para a área de embalamento e, posteriormente para a área de paletização. Consoante os requisitos de conservação dos produtos, estes serão armazenados em armazém a temperatura ambiente ou frio (Nemus, 2016).

De seguida, apresentamos o fluxograma industrial da unidade de lacticínios, onde estão esquematizados os processos industriais para a produção do leite e natas UHT, do leite e natas pasteurizadas e da manteiga pasteurizada.

Figura 4: Fluxograma do processo industrial



Fonte: (Nemus, 2016)

4.1.4 Análise de Mercado

Deutscher (2015) afirma que é nesta etapa que se deve examinar de que forma o mercado se movimenta perante a oportunidade. Segundo o autor, a análise de Mercado compreende três pontos, sendo eles:

- Panorama do mercado, onde se analisa o mercado nacional e internacional, pela procura de novas tendências e os impactos sobre o setor e a indústria que está a ser analisada;
- Dinâmica do mercado e análise da concorrência, ou seja, procurar saber o ciclo de vida da adoção da tecnologia, bem como a movimentação dos *players* que fazem parte do mesmo setor e/ou indústria;
- Análise das ameaças e oportunidades do panorama.

A consultora Brand Finance avalia as marcas de diversos sectores e países a nível mundial. A marca Pingo Doce ocupa a terceira posição do ranking das marcas portuguesas mais valiosas em 2020 e lidera no sector do retalho. Nas 25 mais valiosas estão também o Recheio e a Ara. A análise é da Brand Finance e baseia-se em dados recolhidos até janeiro deste ano. Avaliada em mais de 700 milhões, a marca Pingo Doce continua a distinguir-se no retalho.

O Grupo Jerónimo Martins está também representado no ranking das 25 marcas mais valiosas, com o Recheio a ocupar a 19.^a posição (uma subida em relação ao ano anterior) e a ARA que, com o 25.º lugar da tabela, apresenta uma subida de 5 posições. O top 5 do ranking da consultora Brand Finance tem à frente a EDP e a Galp Energia, às quais se segue o Pingo Doce (a única marca do sector), o Millennium BCP e a Caixa Geral de Depósitos.

Segundo a Grande Consumo (2020), revista dos negócios da distribuição (ver Figura 5), o consumo de leite animal continua com uma percentagem mais acentuada (65,1%) do que as bebidas vegetais (21,6%). Entre as opções de origem vegetal, Alpro é a marca preferida (27,5%), à frente do Continente (23%) e da Mimosa (22,3%). Para 79,8% dos inquiridos o pequeno-almoço é o momento ideal de consumo, e 6,8% prefere o lanche da manhã ou da tarde. Além disso, 34,5% consome entre dois e cinco litros de leite por semana.

Figura 5: Marcas mais consumidas de leite e iogurtes



Fonte: Grande Consumo (2020)

4.1.5 Consumo de produtos lácteos em Portugal

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2017) a atividade pecuária registou decréscimos nas produções de leite (-4,4%). Nesse ano, houve um decréscimo para o acumulado em análise de 2,0%, em relação a 2016, relativamente à recolha do leite de vaca. Esta tendência, verificou-se igualmente relativamente aos produtos lácteos com um decréscimo de 2.5% (ver Tabela V):

Tabela V: Evolução do consumo de produtos lácteos

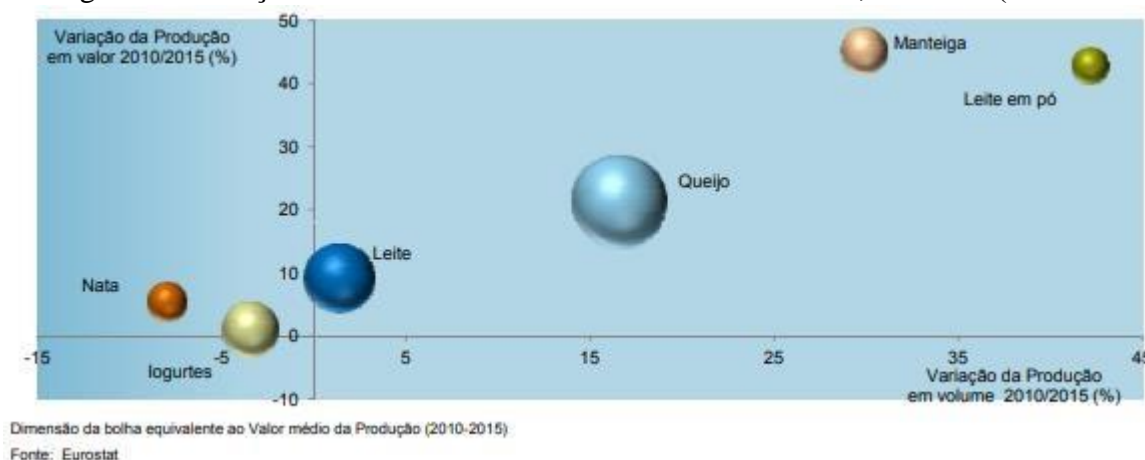
Leite para Consumo	-2.5%
Leite em Pó	-3.4%
Manteiga	-8.1%
Leites acidificados	4.0%

Fonte: INE, 2017.

Em compensação, a nata para consumo registou um aumento de 5,6% e o queijo de vaca uma manutenção da produção (+0,3%) (INE, 2017). O consumo humano de leite e produtos lácteos em

Portugal tem diminuído de forma constante desde 2010. A descida do consumo *per capita* dos diversos grupos de produtos lácteos, com exceção da manteiga, revela, entre 2010 e 2017, uma diminuição de 14,2 quilos por habitante.

Figura 6: Produção de lacticínios em volume e valor de vendas, na UE28 (2010-2015)

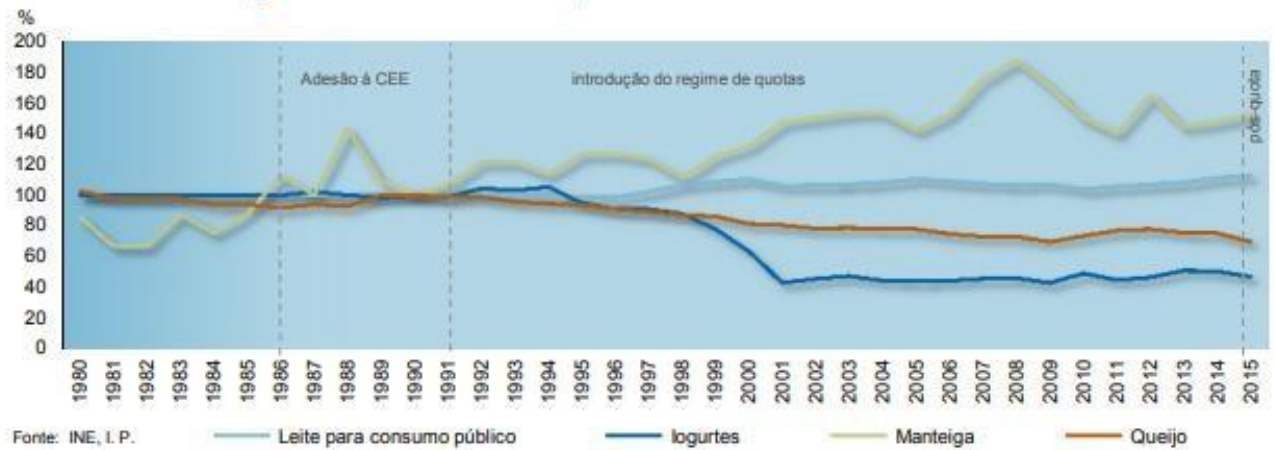


Fonte: INE (2016) - “Estatísticas de Produção e Consumo de Leite 2015”.

Após análise da Figura 6, conseguimos concluir que as natas e iogurtes foram os únicos tipos de produtos que mostram uma variação da produção em volume com valores negativos, ao contrário do leite que é o primeiro lácteo a mostrar valores positivos para a variação da produção em valor e volume. Os restantes produtos lácteos transformados, como é o caso do queijo regista valores positivos de variação da produção próximo dos 16%, a manteiga com 30% e o leite em pó com 45%.

Como é mencionado no relatório Estatísticas da Produção e Consumo de Leite elaborado pelo INE em 2015, e conforme se pode observar na Figura 7, Portugal entre 1980 e 2015, foi auto-suficiente em leite para consumo, mas analisando a linha da manteiga, apercebemo-nos de que o seu comportamento só a partir de 1985 é que conseguiu atingir a auto-suficiência. Só a partir de 1991 até 2015 é que a manteiga conseguiu mostrar aumento no seu grau de auto-aprovisionamento. Porém, apercebemo-nos de que os iogurtes e o queijo não foram auto-suficientes. Os iogurtes de 1994 até 2001 diminuíram o grau de auto-aprovisionamento, passando assim de um cenário de auto-suficiência, para uma situação deficitária. Entre 2001 e 2015, observamos que o seu comportamento já foi mais constante, mas mesmo assim num cenário muito oposto ao inicial. Ao longo do período em análise, verifica-se que o queijo tem uma diminuição gradual do grau de auto-aprovisionamento, mas também se verifica como este produto evoluiu da quase auto-suficiência para uma produção deficitária, resultado do aumento do consumo superior aos acréscimos de produção (INE, 2016).

Figura 7: Grau de autoaprovisionamento de leite e derivados



Fonte: INE (2016) - “Estatísticas de Produção e Consumo de Leite 2015”.

4.2 Enquadramento do Problema

No que toca à necessidade de o Grupo integrar verticalmente a montante, nomeadamente na área dos lacticínios, a resposta de todos os inquiridos é unânime.

“Os produtos lácteos foram de grande relevância para o Grupo, sobretudo para as suas duas marcas portuguesas, Pingo Doce e Recheio. Mais de 80% das marcas nacionais que comercializaram provêm de um único fornecedor local, ao passo que para a marca própria foram fornecidas principalmente no estrangeiro.” – I1, CEO da Jerónimo Martins Agro-Alimentar

“Porque é uma área com valor de mercado muito grande, muito significativo, com alguma concentração ao nível de fornecedores, portanto poucos fornecedores, com um volume muito grande. Porque é uma área que pode derivar, ou seja, a fábrica do leite hoje em dia já produz mais do que leite, mas ainda assim, pode produzir muito mais outras coisas, ou seja, uma fábrica de leite, pode ser uma fábrica de muitos mais produtos e todos eles produtos com um valor muito grande no mercado e sobretudo em Portugal. Por isso, acho que é basicamente isso, redução da dependência e a abrangência de produtos que podem ser produzidos naquela área.” – I2, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria;

“A área dos lacticínios é uma área de muita competitividade (...).” – I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria.

“O grupo fez alguns estudos a nível de conjuntura global, e de facto o mundo com o crescimento populacional terá alguma tendência no futuro para que o abastecimento não seja se calhar pôr com regularidade, como outro tipo de negócio precisa. O nosso negócio tem sempre no seu ADN a questão da distribuição, a questão do retalho. O que o grupo sentiu foi necessidade de em negócios

críticos (...) o grupo garantir as fontes de abastecimento às suas lojas. Quando falamos de negócio críticos, falamos de monopólios e o caso do leite é um deles (...)”. – I4, Diretor de Lacticínios.

Estas opiniões estão de acordo com o que é indicado por vários autores na revisão de literatura, como é o caso de Passin (2001) que refere que “vantagens decisivas em preço ou qualidade, remodelando as empresas que as possuem não nas suas margens de lucros ou produção, mas nos seus fundamentos mais essenciais: nas suas funções de produção.” (Passin, 2001, pág. 43). Quando os processos de produção, que poderiam ser produzidos separadamente, por mais do que uma empresa, são produzidos apenas por uma, estamos perante o termo de integração vertical (Dowell e Cavalcanti, 1998), uma vez que o processo de produção desde a entrada de matéria-prima até a venda final ao consumidor está a ser feita por uma única empresa, quando poderia estar a ser produzidos por mais do que uma.

Quanto ao que é que levou o Grupo a tomar a decisão ou qual a situação em que o grupo estava para tomar a decisão de investir no setor dos lacticínios a resposta foi sempre de encontro à procura pela diferenciação e pela história que têm vindo a criar na área de agro-alimentar e da não criação de dependência de matéria-prima.

“Os gerentes da JMA achavam que os fornecedores de marca própria portugueses não eram competitivos e tinham pouca capacidade de diferenciar seus produtos. O compromisso da JMA com a produção de lácteos deveu-se ao interesse de ter um produto de alta qualidade a bom preço produzido no país, além de limitar sua alta dependência de um único fornecedor e reduzir custos de transporte e tempo de serviço. Esperava-se também que esta iniciativa melhorasse a diferenciação e o posicionamento de ambas as marcas no mercado português, graças a uma oferta mais ampla e inovadora de produtos lácteos.” – I1, CEO da Jerónimo Martins Agro-Alimentar

“O grupo não estava em nenhuma situação em particular. O grupo tem vindo de há uns anos para cá a procurar encontrar alguns negócios, nos quais pretende ter a cadeia na totalidade, ou seja, desde a produção até à colocação ao consumidor. E já tinha feito isso na carne, no peixe e, portanto, tem vindo a explorar novas possibilidades e a fábrica do leite foi uma dessas áreas. A área dos lacticínios. E outras virão certamente no futuro.” - I2, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria;

“A empresa sentiu que existia uma situação de posição dominante na área dos lacticínios. E há uma coisa gira com o que a Jerónimo Martins fez, que foi: nós termos uma história para contar. Temos a produção animal, que nos dá o leite, o leite vai para a fábrica e a fábrica produz o leite que nos põe nas lojas. E aqui temos toda uma história que a Jerónimo Martins quer contar. Desde a produção do animal até ao leite que vai para as lojas. Por isso, eu diria que acho que a JM aqui não

Reação à Posição Dominante de um Fornecedor – Estudo de Caso Na Área Dos Lacticínios

é só pela questão do monopólio dos lacticínios que existe e que existia e que era muito forte. Mas eu

acho que a Jerónimo Martins gostava muito de ter esta história para contar, desde a produção até à prateleira.” – I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria.

“O que o grupo sentiu foi necessidade de em negócios críticos, e não é só no leite que estamos a avançar, já avançamos também para a área dos frutofrutículos, já avançamos também para a área da carne angus e para a aquacultura, ou seja, isto é uma forma do grupo garantir as fontes de abastecimento às suas lojas.” – I4, Diretor de Lacticínios.

A este nível os inquiridos respondem sempre nomeando as palavras “Diferenciação” e fazendo sempre referência à história que o Grupo tem vindo a contar, tal como foi indicado na revisão de literatura segundo Neilson et al. (2008) é a inovação que pode permitir diferenciar os produtos de uma organização relativamente às ofertas da concorrência e é a inovação que vai permitir estar, durante algum tempo, um passo à frente dos concorrentes. A inovação é vista como a capacidade de "mudar as regras do jogo" e segundo Magretta (2002) e Teece (2010), a estratégia articula um determinado objetivo, onde a empresa pretende diferenciar-se ou competir com os seus rivais de forma a obter vantagem competitiva. O modelo de negócios concentra-se na lógica organizacional de como criar e apropriar valor de uma maneira que alcance vantagem competitiva distinta.

António Serrano referiu numa profunda entrevista ao Instituto Internacional San Telmo que a “Jerónimo Martins Agroalimentar, JMA, foi uma nova iniciativa do Grupo cujo lançamento fora anunciado publicamente em dezembro de 2014. Fortemente promovido pela presidência da Jerónimo Martins, o seu objetivo era ter acesso direto às fontes de abastecimento de produtos estratégicos para responder às necessidades futuras de abastecimento das empresas do Grupo, quer em quantidade, qualidade e regularidade. Procurou-se desta forma proteger o abastecimento, bem como " tomar precauções contra um setor que apresenta grandes deficiências e precisa de revitalização". Propunha-se fazê-lo tanto através da promoção de acordos com agricultores e pecuaristas, como pelo investimento direto do Grupo em fazendas e meios produtivos nos produtos que se considerasse necessário.” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, p. 4).

Segundo o CEO da Jerónimo Martins Agroalimentar, o projecto dessa empresa focou-se no início em três produtos prioritários: leite e derivados, peixe (robalo e dourada e carne (Angus). Ainda assim previram-se desse início que possam explorar outros produtos em etapas posteriores (Instituto Internacional San Telmo, 2017).

“O compromisso da JMA com a produção de lácteos deveu-se ao interesse de ter um produto de alta qualidade a bom preço produzido no país, além de limitar sua alta dependência de um único fornecedor e reduzir custos de transporte e tempo de serviço. Esperava-se também que esta iniciativa melhorasse a diferenciação e o posicionamento de ambas as marcas no mercado português, graças a

uma oferta mais ampla e inovadora de produtos lácteos.” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, p. 6).

“A Serra Leite era uma cooperativa de produtores de leite de Portalegre (Alentejo). Desde 1970 se dedica à coleta, concentração e tratamento do leite produzido por seus parceiros. Foi pioneira na produção de leite ultrapasteurizado e homogeneizado (UHT) em Portugal. Em março de 2015, contava com 22 produtores na área e uma fábrica com capacidade para produzir 33 milhões de litros de leite. Ele vinha sofrendo dificuldades financeiras há vários anos. O seu presidente afirmou que, se não fosse esta aliança com o Grupo a que pertencia o Pingo Doce, o seu principal cliente, “A situação da cooperativa seria muito complicada”. Fonte: pública. 22 de março de 2015”. (Instituto Internacional San Telmo, 2017, p. 1).

Mais uma vez, estas afirmações do I1, vão de encontro com o que foi referido anteriormente por Baden-Fuller & Morgan (2010), que o conceito de modelo de negócio apresenta muitas definições, que por sua vez se manifestam de diferentes formas. A criação de um modelo de negócio é muito semelhante ao ato de escrever uma história.

4.3 Identificação de alternativas estratégicas

Com o objetivo de aprofundar e entender melhor se existiam outras alternativas estratégicas para o Grupo, todos os inquiridos foram questionados sobre possíveis momentos de identificação de novas oportunidades, bem como se houve abertura por parte de outras unidades industriais para a implementação do projeto e se em algum momento surgiram momentos de maior tensão com algum dos *players*.

“Desconheço, mas acho que não. Até porque as outras unidades que existem são com alguma dimensão, portanto são independentes e não me parece que estivessem à venda ou que houvesse essa possibilidade, mas não tenho a certeza. Não, existe desconforto, não tensão, até porque o mercado é livre e qualquer empresa no mercado pode abrir uma fábrica e ser concorrência. Mas sabemos que no passado já houve outras situações, ou seja, de abertura de fábricas em Portugal que acabaram por ser compradas pelo líder, e, portanto, é uma situação que gera desconforto, mas é uma situação que faz parte da lei da concorrência.” - I2, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria;

“Na área de fornecedores de marca de indústria não sei, porque não estou nessa parte, estou com a marca própria. Com outros fornecedores de marca própria, não existiu.” – I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria.

“O foco sempre foi no âmbito da Serra Leite. E o projeto nem era bem este, o projeto era partir logo para uma fábrica nova, mas nós dadas as condicionantes todas do negócio, e à medida que se foi avançando, a decisão que nós tomámos foi avançar para o trespasse da unidade industrial da serra leite, e ou seja, passarmos a ser nós a tomar conta do negócio até se fazer a fábrica nova. Quando estivesse a fábrica nova montada, nós devolvíamos as instalações antigas à Serra Leite. Mas nós não compramos a Serra Leite, nós fizemos um trespasse da fábrica, onde agora são os escritórios deles. Mas nunca houve outra iniciativa a não ser esta parceria com a Serra Leite. E o âmbito da parceria com a Serra Leite está muito direccionada com que a Serra Leite seja uma angariadora de matéria prima para o grupo, para a Terra Alegre.” – I4, Diretor de Lacticínios.

Segundo Chiavenato (2004, pág. 348) a decisão é “um processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.”. Assim, perante as respostas obtidas, concluímos que para o grupo não foi possível fazer esta análise e escolhas, uma vez, que não houve alternativas por parte de outras entidades.

4.4 Tomada de Decisão

Quando questionados sobre em que medida a posição dos concorrentes na indústria influenciaram a decisão sobre este projecto, as respostas registadas foram coerentes. No momento de tomada de decisão o CEO da Jerónimo Martins Agro-Alimentar constituiu uma equipa formada por diversos profissionais das empresas do Grupo Jerónimo Martins e outras organizações relevantes. O objectivo dessa equipa era elaborar um Plano Estratégico que servisse de base “para reflexão e tomada de decisão para orientar ou negociar entre 2015 e 2020, ao invés de flexível e dinâmico ou suficiente para ser capaz de se adaptar às mudanças no ambiente ou às possíveis oportunidades que possam surgir” - membro da equipa” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, p. 5). Aquela equipa reuniu-se com vários representantes das empresas do grupo Jerónimo Martins com o intuito de identificar as necessidades de abastecimento de médio e longo prazo e as categorias em que se encontram dificuldades (Instituto Internacional San Telmo, 2017). As categorias prioritárias de investimento foram sendo definidas de acordo com dois factores:

“a) Dificuldades de abastecimento atuais ou futuras (em quantidade e qualidade, preço e dependência de um número limitado de fornecedores confiáveis).

b) Relevância do produto para as empresas do Grupo Jerónimo Martins (com base no volume de vendas, contributo para a margem total e potencial de crescimento).” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, p. 5).

“É um mercado em que os líderes do mercado têm um peso significativo, portanto é um mercado pouco fragmentado. Pode ter tido alguma influência, mas diria que não é só o facto de haver líderes muito fortes neste segmento não é por si só o fator que leva a decidir montar uma fábrica. Tem de haver dimensão no mercado, tem de haver potencial de crescimento, tem de haver sinergia com outras possibilidades que se possam fazer. Eu diria que o facto de haver uma liderança muito forte neste mercado é mais um dos factores que contribuíram para a decisão, mas não é o fator, ou seja, não podíamos dizer que havia um monopólio no leite, ou havia uma empresa muito forte no leite e por isso, vamos abrir uma fábrica, não.” - I2, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria;

I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria referiu apenas que na sua opinião não diria que a posição dos concorrentes na indústria influenciou a participação no projecto numa forma total, mas sim grande. Acrescentou ainda: *“Os níveis de dependência sim alteraram. Não diria níveis de dependência, mas eu acho que o mercado estava dependente de um único fornecedor e obviamente que esse fornecedor tremeu muito com a entrada da Terra Alegre e ainda hoje, a marca de indústria há-de sentir muito mais, mas de cada vez que nós fazemos alguma coisa com marca própria, o mercado mexe e treme e eles sentem muito aqui o consumo internamente. Os níveis de dependência, nós dependemos menos de outros fornecedores, mas obviamente que eles ressentem muito com isso, não há dúvida.”* - I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria.

“As situações de crise, como esta agora que estamos a viver do Covid-19, (...) se não tivéssemos a fábrica, nós íamos sofrer muito. Porque íamos comprar o leite francamente mais caro e não iam conseguir disponibilizar o leite todo, como a fábrica conseguiu disponibilizar às companhias.

A posição dos concorrentes na indústria influenciou a participação no projecto. Nós temos feito o nosso caminho, o que nós fizemos foi olhar para tudo o que existe no mercado, nós estamos a fazer e temos de fazê-lo. Queremos ser autónomos e, por isso, o nível de dependência alterou-se.” – I4, Diretor de Lacticínios.

No que diz respeito à tomada de decisão, as respostas dos entrevistados foram sempre de encontro ao cerne desta dissertação, dependência de um número limitado de fornecedores, ou seja, um mercado pouco fragmentado com líderes fortes. Este resultado está de acordo com Vasconcellos (2014), que afirmou que para determinar a estrutura de um mercado têm de ser analisadas três características: i) número de empresas que compõem esse mercado; ii) tipo do produto (se as firmas fabricam produtos idênticos ou diferenciados); e iii) se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas nesse mercado. Este autor ao estudar as principais estruturas de mercado, tendo em conta o número de empresas, a especificidade do produto do negócio, o controlo das empresas sobre os preços

e as condições de admissão na indústria, tornou claras as razões porque este projeto nasceu: à data de início do projecto, estavam perante um Oligopólio no mercado dos lacticínios.

Segundo Angeloni (2003) o processo de tomada de decisão pode também ser tomado em equipa, de forma a ajudar a resolver eventuais dificuldades. No presente caso, e tal como foi referido por I1, o processo de tomada de decisão seguiu essa dinâmica.

4.5 Expectativas de Evolução do Problema

Para finalizar as entrevistas, os inquiridos foram interrogados sobre de que forma é que pensavam no futuro e se consideravam que a aquisição da unidade industrial Serra Leite tinha influenciado os relacionamentos com os outros fornecedores e se conseguiam identificar pontos de melhoria. As respostas obtidas foram as seguintes:

“Eu acho que a fábrica tem potencial para outras coisas, para queijos, iogurtes. Portanto a perspetiva é de expansão, de alargamento a outras categorias de produtos. Depende também de cada área do negócio. (...)”

Não, os relacionamentos mantêm-se os mesmos. Os fornecedores não ficaram confortáveis por saber que havia mais um concorrente no mercado, mas na realidade já alguém produzia o nosso leite e, portanto, passou a ser nosso. Mas as relações estão exatamente iguais como estavam antes, nem melhor nem pior.(...)”

A equipa de marca própria consegue responder melhor. Talvez melhores e mais abrangentes parcerias com produtores de leite, algo por aí. Tentar ter um pouco mais de competitividade, mais quantidade...” - I2, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Indústria;

“Obviamente que ajudou, não há dúvida nenhuma. Mas ter o I1 e o I4 dentro do meio, são aqui variáveis que são muito importantes.”

“Consegue-se por uma razão, a fábrica precisa muito de uma linha nova de enchimento de garrafas, porque como disse anteriormente, estava mais preparada para tetra e nós estamos a necessitar mais de garrafas e encher mais garrafas. Não é uma coisa de muita urgência, mas claramente todos os anos há uma evolução, o mercado evolui, o cliente evolui e nós temos lançamentos e cada vez queremos mais garrafa. Se ao início estava projetado para tetra hoje em dia está projetado para garrafa. O consumo, os nossos objetivos, o que nós queremos e a questão de diferenciar, porque o leite PD via garrafa só faz pôr mais volume e carregar na linha das garrafas e portanto, sim eu diria que era pôr mais uma linha de garrafas.” - I3, Diretora Comercial Perecíveis Não Especializados Marca Própria

“(...) a fábrica inclusivamente foi pensada e foi já deixado espaço para poder crescer para outros produtos.” – I4, Diretor de Lacticínios.

Por forma a fazer face às constantes alterações e evolução dos mercados, concluímos que o grupo adotou uma nova estratégia e uniu esforços com outros atores da rede, nomeadamente, com a Serra Leite. Os objetivos destes relacionamentos passam pela redução de incertezas e riscos, ganhos de eficiência e criação de valor. Segundo analisamos na revisão de literatura Viana e Hortinha (1997) defendiam que numa perspetiva de estratégia, as empresas estabelecem relacionamentos com intenção de ter acesso a recursos que não detêm ou não compreendem como podem tirar partido da exploração dos mesmos como forma de criar valor.

5 CONCLUSÕES

Neste último capítulo, procura-se dar resposta ao objetivo principal do estudo, ou seja, perceber qual a reação de um retalhista, face à posição dominante de um fornecedor. Pretende-se expor as principais conclusões, através da pesquisa e entrevistas feitas a vários membros do grupo, para dar resposta às questões de investigação mencionadas no início desta dissertação. Serão indicadas limitações do estudo e serão referidas algumas sugestões de investigações futuras.

5.1 Respostas às questões de investigação

Para dar resposta à primeira questão de investigação: “Qual o modelo de negócio existente no Pingo Doce na área dos lacticínios, até à criação da Terra Alegre?” focamo-nos nos resultados obtidos nas entrevistas realizadas e percebemos que a empresa se encontrava numa situação frágil, por estar num oligopólio do mercado do leite. E o leite é um *customer mover*, fazendo os clientes ir à loja. Estar dependente de outras entidades para quantidades iria influenciar as vendas, o que levou o Grupo a tomar a decisão de criar a sua própria fábrica. De acordo com a entrevista do Diretor de Lacticínios, *“isto é uma forma do Grupo garantir as fontes de abastecimento às suas lojas. (...) portanto é uma garantia, é uma forma que o grupo arranjou para garantir que as fontes de abastecimento nestes produtos para nós, produtos âncora, não fiquem fragilizados.”*

Assim, concluímos que o modelo de negócio do Pingo Doce está adaptado às necessidades do cliente e que a aquisição desta unidade fabril veio trazer ainda mais oportunidades para as satisfazer, podendo controlar toda a cadeia.

Atendendo à segunda questão de investigação, que pretende entender qual o modelo de negócio atual e se é o mais adequado, os dados demonstram que este é o modelo de negócio mais adequado, uma vez que estávamos perante um cenário de poucos fornecedores no mercado e com o Grupo a depender destes fornecedores independentes, o que levou à tomada de decisão da criação da Terra Alegre. A situação actual permite ao grupo ter um maior desempenho no serviço ao cliente através do acesso direto a fontes de abastecimento de produtos estratégicos e atender às necessidades futuras de abastecimento das empresas do Grupo, quer em quantidade, qualidade e regularidade. Claro que o valor também será maior, o que irá permitir ao Grupo fazer maiores investimentos em I&D. Sabendo que é um Grupo com presença em mais dois países, Polónia e Colômbia, esta estratégia pode também traduzir-se numa verticalização de mais áreas e até de mais oportunidades para o Grupo, como é o caso de possibilidade de expansão da unidade ou até a exportação de produtos. Oportunidades estas, que se traduzem em vantagem competitiva para o Grupo JM e uma garantia de maior solidez.

É de salientar também que a criação da JM-Agroalimentar como um todo, irá permitir garantir um fornecimento estável e confiável de longo prazo, tanto em qualidade quanto em quantidade, dada a dispersão de origens que dificultava a homogeneização da oferta para os consumidores. Deste modo conseguiu-se melhorar a rastreabilidade e a segurança; evitar a volatilidade dos preços, garantindo preços estáveis no longo prazo; integrar o abastecimento com as necessidades das distribuidoras e consumidores do Grupo. Adicionalmente consegue-se também reduzir a perda por vencimento de produtos perecíveis nas lojas do Grupo e servir como forma de diferenciação para as empresas do Grupo, pela maior qualidade, frescura, preços estáveis e inovação.

No que diz respeito à terceira e última questão de investigação, que passa por compreender se foram validadas outras opções para além da Fábrica do Leite, não nos foi possível recolher esta informação através das entrevistas. No entanto, foi-nos autorizado o acesso e uso do caso "Jerónimo Martins Agroalimentaria: del supermercado a la granja" desenvolvido pelo Instituto Internacional *San Telmo Business School* onde se pode ler:

“Os produtos lácteos foram de grande relevância para o Grupo, sobretudo para as suas duas marcas portuguesas, Pingo Doce e Recheio. Mais de 80% das marcas nacionais que comercializaram provêm de um único fornecedor local, ao passo que para a marca própria foram fornecidas principalmente no estrangeiro.

Os gerentes da JMA achavam que os fornecedores de marca própria portugueses não eram competitivos e tinham pouca capacidade de diferenciar seus produtos.

O compromisso da JMA com a produção de lácteos deu-se pelo interesse de ter um produto de alta qualidade a bom preço produzido no país, além de limitar a alta dependência de um único fornecedor e reduzir custos de transporte e tempo de serviço. Esperava-se também que esta iniciativa melhorasse a diferenciação e o posicionamento de ambas as marcas no mercado português, graças a uma oferta mais ampla e inovadora de produtos lácteos.

Foi estabelecido que o objetivo de produção anual a atingir seria de 90 milhões de litros de leite (100% das necessidades de abastecimento de leite de marca própria para o Pingo Doce e Recheio). Para isso, já havia sido fechado um contrato de fornecimento de longo prazo com a cooperativa de produtores de leite Serra Leite.

Este acordo previa ainda a compra pela JMA da fábrica de lácteos existente da cooperativa, que seria substituída em 2017 pela nova fábrica de lácteos, cuja construção iria começar em breve, com capacidade para produzir cerca de 90 milhões de litros, o que significava quase o triplo da produção da cooperativa central.

A nova fábrica também pode produzir creme, manteiga e outros lacticínios inovadores e de alta qualidade. Para garantir o abastecimento das necessidades adicionais de matéria-prima, a JMA também estava a desenvolver acordos com outras médias e pequenas cooperativas de lacticínios, bem como com agricultores individuais que seriam selecionados pelo seu profissionalismo e rigor.” (Instituto Internacional San Telmo, 2017, pág. 6)

Assim, podemos concluir que não foram validadas outras opções.

5.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação

Ao longo da elaboração deste estudo, conseguimos identificar como obstáculo o facto de ser um tema único em Portugal e, por isso, ainda não haver muita documentação, nem estudos sobre o caso. Este grupo de distribuição foi o primeiro em Portugal a tomar este tipo de decisão estratégia (verticalização), o que impossibilitou a comparação com outros casos. O facto de haver pouca literatura sobre o tema “Posição Dominante”, impossibilitou aprofundar mais a questão. Contudo, o presente estudo poderá suportar um futuro estudo aplicado a várias empresas deste mesmo setor, com o mesmo problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa. (sem data). [Em linha]. Disponível em: <http://www.dgsi.pt/jtrl.nsf/-/22DE030749F02BD480257E460042D767> (Acedido: 29 de Abril de 2020)

Andrews, K. R., & David, D. K. (1980). *The concept of corporate strategy*, 3.^a Edition, Pennsylvania: R. D. Irwin

Angeloni, M. T. (2003) Elementos intervenientes na tomada de decisão, *Ciência da Informação*, 32(1), 17–22.

Autoridade da Concorrência - Abuso de posição dominante (sem data). Disponível em: http://www.concorrenca.pt/vPT/Praticas_Proibidas/Praticas_Restritivas_da_Concorrenca/Abuso_de_posicao_dominante/Paginas/Abuso-de-posicao-dominante.aspx (Acedido: 29 de Abril de 2020).

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.

Bannester, E. M. (1969). Sociodynamics: an integrative theorem of power, authority, interfluence and love. *American Sociological Review*, 374-393.

Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* 7^a Edição, Elsevier & Campus Editora, São Paulo.

Comissão Europeia. (2009). Comunicação da Comissão-Orientação sobre as Prioridades da Comissão na Aplicação do Artigo 82.º do Tratado CE a Comportamentos de Exclusão Abusivos por parte de Empresas em Posição Dominante. Jornal Oficial da União Europeia.

Comissão Europeia. (2018). Comunicação da Comissão: *Linhas de orientação para a análise de mercado e a avaliação do poder de mercado significativo no âmbito do quadro regulamentar da*

Comissão Europeia. (sem data). Abuso de posição dominante. [Em linha]. Disponível em: https://ec.europa.eu/competition/consumers/abuse_pt.html [Acesso em: 2020/04/29].

Comissão Europeia. (2009). Comunicações oriundas das instituições e dos órgãos da união europeia. *Comunicações Oriundas das Instituições e dos Órgãos da União Europeia*, 14.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & Ansary, A. I. (2001). *Marketing channels* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cox, A., Watson, G., Lonsdale, C., & Sanderson, J. (2004). Managing appropriately in power regimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 357-371.

Cruz Vieira Quintela Moreira, A. D. (2018). *A Verticalização no Grupo Jerónimo Martins: o Caso da Fábrica da Jerónimo Martins Lacticínios* (Doctoral dissertation), Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISAG, Instituto Superior de Administração e Gestão – European Business School, Porto.

Deutscher, J. A. (2015). *Plano de negócios: um guia prático*, Rio de Janeiro: Editora FGV.

Diário da República (2012). Aprova o novo regime jurídico da concorrência. Obtido 29 de Abril de 2020, de Diário da República Eletrónico website: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/115346788/201910031855/73539113/diploma/indice>

Dubois, A. & Araujo, L. (2004). Research Methods in industrial marketing studies, in Håkansson, H., Harrison, D. & Waluszewski, A. (ed.) *Rethinking marketing: developing a new understanding of markets*, Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 207-227.

Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.

Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.

Deloitte (2019), *Global Powers of Retailing 2019* p. 44. [Em linha] Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>. (Acedido: 19 de Abril de 2020)

Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51-62.

Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2008). Concepts in strategic management and business policy.

Instituto Internacional San Telmo. (2017). JERÓNIMO MARTINS AGROALIMENTARIA: DEL SUPERMERCADO A LA GRANJA. [em linha] Obtido de <https://www.santelmo.org/jeronimo-martins-agroalimentaria-del-supermercado-a-la-granja/6991> (Acedido: 31 de Outubro de 2020)

Instituto Nacional de Estatística. (2016). Estatísticas da Produção e Consumo de Leite 2015. [em linha] Em Statistics Portugal. Obtido de www.ine.pt (Acedido: 27 de Abril de 2020)

Itami, H., & Numagami, T. (1992). Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 119-135.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. New York: Pearson education.

Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), 92.

Laurindo, F. J. B., Shimizu, T., Carvalho, M. M. D., & Rabechini Jr, R. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, 8(2), 160-179.

Grande Consumo. (2020). *Leite e iogurtes: quais as marcas mais consumidas?*. Obtido de <https://grandeconsumo.com/leite-e-iogurtes-quais-as-marcas-mais-consumidas/#.XtupZTpKjIV>

Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Loureiro, M. I. F. (2014). Distribuição retalhista alimentar em Portugal: Análise do impacto da concentração e do desequilíbrio do poder negocial sobre os produtores agropecuários, Tese de Mestrado em Economia – FEP - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

Mac Dowell, M. C., & Cavalcanti, J. C. (1998). Integração vertical: um painel da literatura. *Nova Economia*, 8(1), 183-200.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, Maio.

Mazzeo, M. J. (2002). Product choice and oligopoly market structure. *RAND Journal of Economics*, 33(2), 221-242.

McGREE, J., & PRUSAK, L. (1994). *Gerenciamento estratégico das informações: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22(37), 7-32.

Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6).

Nemus. (2016). *Relatório de conformidade ambiental do projeto de execução da unidade industrial de lacticínios da Jerónimo Martins*. Obtido de https://siaia.apambiente.pt/AIADOC/RECAPE441/rb_recupe_lacticinios_jml2019418115027.pdf

Nicolas, R. (2004). Knowledge management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 20-31.

Nielsen (2018). Mais tempo e menos esforço: é isto que pede o consumidor, The Nielsen Company. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2018/more-time-and-less-effort-what-consumer-asks-for/> (Acedido: 29 de Abril de 2020).

Passin, J. A. (2001). Monopólios e oligopólios: forças inovadoras do capitalismo. *Revista Conjuntura Econômica*, 55(7), 42-45.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Portugal 25 2020 Top Brand Values Ranking Table | Brandirectory. (sem data). Obtido 6 de Junho de 2020, de <https://brandirectory.com/rankings/portugal/>

Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (Vol. 2). Oxford: Blackwell.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

Shamdasani, P., Keh, H. T., & Chan, K. T. S. (2001). The efficacy of power and influence strategies in a conventional channel: A Singapore perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(1), 21-38.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, 3-16.

Teece, David J. (2010), Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172–94.

Vasconcellos, M. A. S., & Garcia, M. E. (2014). *Fundamentos da Economia*, 5ª ed., São Paulo: Editora Saraiva.

Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE Publications.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.